

УДК 331.1  
ББК 65.291.6-21  
У 67

Авторы-составители: Т. В. Кудрявцева, канд. экон. наук, доцент;  
Н. В. Анисимова, ст. преподаватель;  
А. И. Богуш, ст. преподаватель

Рецензенты: О. В. Лапицкая, канд. экон. наук, доцент Гомельского  
государственного технического университета  
им. П. О. Сухого;  
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-  
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации». Протокол № 3 от 14 февраля 2012 г.

**Управление персоналом** : практикум для студентов специальности  
У 67 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» / авт.-сост. : Т. В. Куд-  
рявцева, Н. В. Анисимова, А. И. Богуш. – Гомель : учреждение обра-  
зования «Белорусский торгово-экономический университет потреби-  
тельской кооперации», 2012. – 76 с.  
ISBN 978-985-461-965-1

УДК 331.1  
ББК 65.291.6-21

**ISBN 978-985-461-965-1**

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет по-  
требительской кооперации», 2012

## ***ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА***

Современная организация является сложным социально-экономическим субъектом, в системе управления которым особое место занимает управление персоналом. Персонал является важнейшим фактором, обеспечивающим устойчивое функционирование и развитие субъектов хозяйствования. Длительный период развития экономики ведущих индустриально развитых стран с рыночной экономикой убедительно свидетельствует, что добиться успеха можно лишь в том случае, когда в основе концепции управления организацией находится человек как основной ресурс и высшая ценность организации.

В новых условиях экономического управления на смену жесткому алгоритму иерархического подчинения в современные организации приходят методы управления, поощряющие творчество, свободу, сбалансированное сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении и всестороннее развитие персонала.

Цель данной дисциплины – изучение методологии формирования системы управления персоналом в организации, стратегии и технологии управления персоналом и его развитием.

Задачи изучения дисциплины следующие:

- рассмотрение сущности и значения управления персоналом в организации;

- изучение целей, принципов, закономерностей управления персоналом;

- освоение системы управления персоналом;

- овладение технологией управления персоналом;

- изучение методов управления поведением персонала.

В результате изучения дисциплины студенты должны изучить:

- сущность и актуальность управления персоналом;

- современные тенденции в управлении персоналом;

- концептуальные основы управления персоналом;

Выполнение заданий и исследование вопросов, предложенных студентам для рассмотрения, должны научить их следующему:

- применять различные методы планирования персонала;

- планировать деловую карьеру;

- анализировать и проектировать модели мотивации с учетом особенностей трудового коллектива;

Результатом изучения тем, предложенных в практикуме, должны стать следующие навыки:

- разработки и обоснования выбора стратегии управления персоналом;

- рационального распределения задач и функций управления по его звеньям;
- оценки персонала;
- практического применения методов социальных исследований в коллективе и использования социальной информации для принятия управленческих решений.

Знания, усвоенные студентами, могут оказаться полезными в будущей практической деятельности молодых специалистов.

Обучение студентов управлению персоналом осуществляется посредством лекций, практических и семинарских занятий, решения конкретных ситуаций, проведения деловых игр. Формы контроля – промежуточные контрольные работы, опросы, тесты, рейтинговая оценка, зачет и экзамен.

Основной программный материал излагается на лекциях и закрепляется на практических и семинарских занятиях. Часть материала предлагается для самостоятельного изучения. Текущий контроль осуществляется путем опроса на практических и семинарских занятиях, проведения самостоятельных и выполнения индивидуальных заданий. В течение каждого семестра предусматривается по две двух-часовые контрольные работы. Итоговый контроль осуществляется в виде зачетов и семестровых экзаменов.

## **ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**

| Наименование темы  | Количество аудиторных часов |             |                         |                        |
|--|-----------------------------|-------------|-------------------------|------------------------|
|  | всего                       | в том числе |                         |                        |
|  |                             | лек-<br>ции | практические<br>занятия | семинарские<br>занятия |
| Семестр 1  |                             |             |                         |                        |
| Введение   | 4                           | 2           | –                       | 2                      |
| Основные понятия в управлении персоналом   | 4                           | 2           | –                       | 2                      |
| Концептуальные основы управления персоналом предприятия                                | 4                           | 2           | –                       | 2                      |
| Структура персонала  | 4                           | 2           | 2                       |                        |
| Законы, закономерности, принципы управления персоналом. Кадровый потенциал предприятия | 6                           | 4           | –                       | 2                      |
| Стратегическое управление персоналом   | 8                           | 4           | 4                       | –                      |
| Методы управления персоналом   | 12                          | 6           | 6                       | –                      |
| Планирование персонала   | 10                          | 6           | 4                       | –                      |
| Итого  | 52                          | 28          | 16                      | 8                      |
| Семестр 2  |                             |             |                         |                        |
| Формирование резерва персонала управления  | 4                           | 2           | 2                       | –                      |
| Деловая карьера  | 4                           | 2           | 2                       | –                      |
| Развитие персонала   | 4                           | 2           | 2                       | –                      |
| Динамика требований к персоналу  | 1                           | –           | –                       | 1                      |
| Методы оценки персонала  | 7                           | 4           | 2                       | 1                      |
| Мотивация  | 6                           | 4           | 2                       | –                      |
| Техника кадрового регулирования  | 8                           | 4           | 4                       | –                      |
| Лидерство в управлении персоналом  | 4                           | 2           | 2                       | –                      |
| Стиль лидерства  | 8                           | 4           | 2                       | 2                      |
| Корпоративная культура   | 3                           | 2           | –                       | 1                      |
| Управление персоналом в условиях изменений   | 3                           | 2           | –                       | 1                      |
| Итого  | 56                          | 28          | 18                      | 6                      |
| ВСЕГО  | 104                         | 56          | 34                      | 14                     |

# ***ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ***

## **ВВЕДЕНИЕ**

### ***План***

1. Предмет и задачи курса «Управление персоналом», его связь с другими учебными дисциплинами.
2. Значение курса «Управление персоналом» в современных условиях.
3. Актуальность изучения дисциплины «Управление персоналом».

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какова взаимосвязь управления персоналом с такими областями знаний, как управление организацией, экономика организации, экономика труда, трудовое право, психология, статистика, маркетинг?
2. Какие главные требования, предъявляемые к персоналу современной организации, можно назвать?
3. Какие проблемы управления персоналом актуализировались в современных условиях?

### ***Темы рефератов***

1. Управление персоналом в системе наук.
2. Проблемное пространство управления персоналом в системе наук.
3. Проблемы практики управления персоналом.
4. Актуальные направления развития управления персоналом.

### ***Задание***

Проанализируйте современные задачи управления персоналом и перспективы управления человеческими ресурсами (таблица 1).

Определите, в чем их основное отличие. Сделайте выводы.

Таблица 1 – Перспективы управления человеческими ресурсами

| Традиционные задачи  | Перспективные задачи управления человеческими ресурсами |
|--|---|
| Наем сотрудников в соответствии с требованиями к должности | Реализация кадровой стратегии организации               |

## Окончание таблицы 1

| Традиционные задачи            | Перспективные задачи управления человеческими ресурсами                 |
|--------------------------------|---|
| Оценка содержания труда        | Подбор сотрудников в соответствии со стратегией и культурой организации |
| Аттестация                     | Оценка результатов труда. Реализация участия и партнерства              |
| Распределение премий           | Содействие организационным изменениям                                   |
| Повышение квалификации         | Реализация системы мотивации в соответствии со стратегией организации   |
| Формирование кадрового резерва | Полное использование трудового потенциала                               |

## Тема 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

### *План*

1. Сущность управления персоналом.
2. Основные понятия управления персоналом.
3. Этапы развития управления персоналом.
4. Возрастание роли управления персоналом, факторы выживания организации и ее современные характеристики в контексте управления персоналом.
5. Сравнительный анализ организаций: факторы сравнения традиционной организации с организацией нового типа.

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Что такое управление персоналом?
2. Какое определение можно дать понятию «персонал организации»? В чем отличие данной категории от понятий «кадры» и «трудо-вые ресурсы»?
3. Какое определение можно дать понятиям «объект управления» и «субъект управления» в управлении персоналом?
4. Как можно охарактеризовать понятия «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами», «менеджмент персонала»?
5. Какие основные этапы развития управления персоналом можно выделить?
6. Какова взаимосвязь развития управления персоналом с развитием общей теории управления?

7. Каковы масштабы решаемых менеджером по персоналу задач на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях?

### ***Темы рефератов***

1. Глобализация и человеческий фактор.
2. Развитие новых подходов к управлению персоналом в современных организациях.
3. Влияние экономических, политических, социальных и технологических факторов на развитие управления персоналом.

### ***Задания***

**Задание 1.** На основе данных таблицы 2 проанализируйте японский и американский подходы к управлению персоналом. Определите, в чем их специфика и отличия.

Используя указанные в таблице 2 критерии и подходы, опишите специфику подхода к управлению персоналом в Республике Беларусь.

**Таблица 2 – Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации**

| Критерии и направления работы с персоналом | Характеристика японских компаний      | Характеристика американских компаний |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Ответственность                            | Групповая                             | Индивидуальная                       |
| Интерес к человеку                         | Широкий                               | Узкий                                |
| Конкуренция между работниками              | Практически нет                       | Сильная                              |
| Гарантии для работника                     | Широкие (пожизненный найм)            | Низкие                               |
| Принятие решений                           | Снизу вверх. Групповое и консенсусное | Сверху вниз. Индивидуальное          |
| Делегирование полномочий                   | В редких случаях                      | Распространено                       |
| Отношения с подчиненными                   | Дружеские                             | Формальные                           |
| Методы найма                               | После окончания учебы                 | По деловым качествам                 |
| Оплата труда                               | В зависимости от стажа                | В зависимости от результатов         |
| Механизм контроля                          | Неформальный                          | Ясный и формальный                   |

**Задание 2.** Выполните тест по курсу «Управление персоналом» (приложение А).

## **Тема 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***План***

1. Управление персоналом как научная дисциплина и область знаний на уровне человека.
2. Цели и задачи управления персоналом.
3. Двойственность управления персоналом: централизованный и децентрализованный менеджмент персонала.
4. Основные функции управления персоналом.
5. Структура концепции управления персоналом.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что означает управление персоналом в контексте научной дисциплины?
2. Каковы цели и задачи управления персоналом?
3. Какова взаимосвязь целей организации и целей управления персоналом?
4. Каковы цели совершенствования системы управления персоналом?
5. Какие законы управления персоналом существуют?
6. Какие закономерности управления персоналом можно назвать?
7. Какую характеристику можно дать принципам управления персоналом? Перечислите эти принципы.
8. Какова взаимосвязь управления персоналом и производственных задач?
9. Какие факторы влияют на трудовые отношения?
10. Какие функциональные подсистемы управления персоналом можно перечислить? Какова их взаимосвязь?

### ***Темы рефератов***

1. Концепция управления персоналом организаций в современных условиях (на примере отрасли).
2. Взаимосвязь функций управления персоналом.
3. Экономическая и социальная эффективность в управлении персоналом.
4. Новые технологии и политика управления персоналом.
5. Правовое обеспечение системы управления персоналом.



## ***Задания***

*Задание 1.* На примере организации изобразите систему управления персоналом и опишите функциональные обязанности выделенных подсистем.

*Задание 2.* Распределите следующие функции службы управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания трудовых процессов на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и организационной структуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

## **Тема 3. СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА**

### ***План***

1. Роль и значение структуры персонала в эффективной деятельности организации.

2. Структура персонала, ее виды: организационная, функциональная, ролевая, социальная и штатная.
3. Классификационные признаки структуризации персонала.
4. Классификация руководителей, специалистов, служащих.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Как можно охарактеризовать понятия «профессия», «специальность», «специалист», «квалификация», «управленческая должность»?
2. Как можно охарактеризовать организационную, функциональную, ролевую, социальную и штатную структуры персонала?
3. Какие факторы оказывают влияние на структуру персонала?
4. Какие классификационные признаки структуризации персонала можно выделить?
5. По каким признакам классифицируются руководители?
6. По каким признакам классифицируются специалисты и служащие?
7. Для каких целей в управлении персоналом необходима классификация персонала?

### ***Темы рефератов***

1. Организационная структура и результативность труда работников.
2. Методы воздействия на структуру персонала на различных стадиях жизненного цикла организации.
3. Характеристика внутренних факторов, определяющих состав и структуру персонала организации.
4. Внешние факторы, влияющие на структуру персонала.

### ***Задания***

*Задание 1.* На основании таблицы 3 проанализируйте критерии структуризации персонала и в соответствующей графе укажите цели группировки по определенному признаку.

**Таблица 3 – Критерии и цели структуризация персонала организации**

| Критерии структуризации   | Цели структуризации по данному признаку |
|---------------------------|---|
| Категории                 |   |
| Сфера деятельности        |   |
| Структурное подразделение |   |

### Окончание таблицы 3

| Критерии структуризации   | Цели структуризации по данному признаку |
|---------------------------|---|
| Имущественные отношения   |   |
| Профессия                 |   |
| Уровень квалификации      |   |
| Гражданство               |   |
| Стаж работы в организации |   |
| Пол                       |   |
| Возраст                   |   |
| Уровень образования       |   |
| Перспективы роста         |   |
| Система оплаты труда      |   |

*Задание 2.* Анализ показывает, что применительно к отечественной практике типичными ошибками в кадровой политике предприятия можно считать следующие:

- отсутствие процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием;
- отсутствие планирования карьеры, лишаящее работника перспектив;
- отсутствие коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свои претензии, соображения и получать удовлетворяющие его ответы;
- отсутствие продвижения по службе, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

Определите, какие еще типичные ошибки и недоработки характерны для практики управления человеческими ресурсами в настоящее время.

Укажите, какие нововведения в управлении персоналом могли бы внедрить Вы, если бы были назначены на должность менеджера по кадрам.

## **Тема 4. ЗАКОНЫ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ, ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ**

### *План*

1. Законы, закономерности, принципы управления персоналом организации.
2. Понятие персонального потенциала. Потенциал персонала.

3. Кадровый потенциал службы управления персоналом.
4. Структура функции отдела по работе с персоналом.
5. Кадровый цикл.
6. Маркетинг персонала.
7. Лизинг персонала.
8. Контролинг персонала.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие законы управления персоналом организации можно выделить? Как они связаны с общими законами управления?
2. Какие закономерности управления персоналом можно перечислить?
3. В чем заключается суть принципов управления персоналом?
4. Что понимается под кадровым потенциалом службы управления персоналом?
5. Какие функции отдела по работе с персоналом можно выделить?
6. Какие составляющие включает кадровый цикл?
7. Как можно охарактеризовать маркетинг персонала? Что он в себя включает?
8. Какое определение можно дать понятию «лизинг персонала»? Охарактеризуйте его.
9. Что понимается под контролингом персонала? Назовите его особенности и преимущества в современных организациях.

### ***Темы рефератов***

1. Факторы и условия формирования персонального потенциала работника.
2. Основные направления воздействия научно-технического прогресса и информационных технологий на персонал организации.
3. Основные функции и факторы эффективной деятельности службы управления персоналом.
4. Тенденции развития отдела человеческих ресурсов в организации.

### ***Задания***

*Задание 1.* В настоящее время в Республике Беларусь все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики,

поддержанию высокой ответственности за качество продукции, а также работу и судьбу фирмы в целом.

Определите, какими принципами управления персоналом следует руководствоваться в данной ситуации. Перечислите их.

Определите, соответствуют ли упомянутые принципы особенностям отечественного менталитета, специфике и историческим чертам славянина.

*Задание 2.* Работа менеджера по работе с персоналом, считают специалисты, заключается в следующем:

- выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов;
- оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду;
- оценивать эффективность и действенность корпоративной политики;
- способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества;
- определять направления совершенствования организации труда и управления;
- вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех фирмы.

Определите, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента были обозначены.

Оцените, применительно к отечественной практике, на какие особенности и обстоятельства следует обратить внимание при управлении персоналом организаций.

*Задание 3.* На примере конкретной организации проанализируйте структуру отдела по работе с персоналом.

Определите, какие направления ее совершенствования можно предложить исходя из условий и объемов деятельности организации.

## **Тема 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### ***План***

1. Возникновение стратегии управления персоналом. Факторы и условия, ее определяющие.
2. Стратегия кадровой политики, ее составляющие.
3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.

4. Миссия предприятия. Система целей и ее место в системе управления организацией.
5. Понятие концепции деловой активности, ее содержание.
6. Компетенция персонала как объект стратегического управления.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие факторы влияют на формирование стратегии управления персоналом?
2. Какие условия эффективного внедрения стратегического управления персоналом можно перечислить?
3. Какие виды стратегий организации можно назвать? Покажите их взаимосвязь со стратегией управления персоналом.
4. Какие составляющие стратегии управления персоналом можно перечислить?
5. Какое определение можно дать миссии организации? Укажите ее содержание и влияние на систему управления персоналом.
6. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на выбор миссии организации и систему управления персоналом?
7. Как можно охарактеризовать цели организации и требования, предъявляемые к ним?
8. Какова взаимосвязь целей организации и целей управления персоналом?
9. Какое определение можно привести для концепции деловой активности персонала? Охарактеризуйте ее составляющие.
10. Что включает в себя концепция деловой активности?
11. Каково понимание понятий «компетенция персонала», «управление компетенцией», «прогнозирование компетенции»?

### ***Темы рефератов***

1. Человек как субъект и объект стратегического управления персоналом.
2. Руководитель в системе стратегического управления: требования к его деловым и профессиональным качествам.
3. Общие требования к управленцу стратегического уровня.
4. Принципы развития компетенции персонала.
5. Проблемы стратегического управления персоналом.
6. Концепция «Развивающее управление персоналом» и сфера компетенции менеджмента.

## ***Задания***

**Задание 1.** Нарисуйте дерево целей системы стратегического управления персоналом конкретной организации.

Определите, как согласуются с помощью графы целей организационная, целевая и функциональная структуры системы стратегического управления персоналом.

**Задание 2.** Определите, как можно сэкономить на накладных расходах.

Подумайте, какие изменения можно внедрить и каков будет эффект отдачи от них в разных сферах деятельности компании, особенно в ее производственной деятельности и персонале. Из приведенного списка выберите действия, которые считаете целесообразными:

- перейдете от найма штатных сотрудников к привлечению совместителей;
- уменьшите площади, сдав освободившиеся помещения в аренду по выгодной цене;
- проверите эффективность работы во всех звеньях процесса: не занимают ли они слишком много места, не потребляют ли слишком много энергии;
- если работа циклическая, возможно, следует пригласить временных работников на короткие периоды;
- будете привлекать субподрядчиков;
- попробуете внедрить новые технологии.

## **Тема 6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### ***План***

1. Система методов управления персоналом, их место в системе категорий менеджмента.

2. Классификация методов управления.

3. Экономические законы, интересы и расчет как основа экономических методов.

4. Инструментарий воздействия экономических методов: экономические рычаги, нормативы, показатели.

5. Организационно-распорядительные и правовые методы управления персоналом. Их сущность, роль и значение в системе категорий менеджмента.

6. Инструментарий воздействия организационных, распорядительных и правовых методов.

7. Границы эффективного применения административно-распорядительных методов.

8. Социально-психологические методы управления персоналом.

9. Законы социально-психологического развития. Инструментарий воздействия.

10. Социальные интересы как основа социально-психологических методов.

11. Роль и значение психологических методов управления.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что понимают под методами управления персоналом?

2. Какие из методов являются методами прямого воздействия, а какие косвенного?

3. Какие экономические методы целесообразно использовать в управлении персоналом современной организации?

4. Какие экономические рычаги, нормативы и показатели следует учитывать при управлении организацией?

5. Что понимают под коммерческим и внутрифирменным расчетами? Какие принципы коммерческого расчета можно выделить?

6. Какие экономические показатели следует анализировать при оценке конкурентоспособности организации?

7. Как можно охарактеризовать организационно-распорядительные методы управления?

8. Какие особенности методов административного воздействия можно выделить?

9. В чем заключается суть самоуправления в организации?

10. Какие документы регламентируют деятельность организации?

11. Какие формы распорядительного воздействия используются в организации?

12. Когда в организации издаются приказы, а когда постановления?

13. Каков порядок разработки и утверждения устава, положения об отделе и должностной инструкции?

14. Из каких разделов состоит положение об отделе?

15. Из каких разделов состоит должностная инструкция?

16. В чем заключается социальная направленность управления в организациях?



17. В каком документе излагаются социальные гарантии работника?
18. Какие психологические характеристики личности следует учитывать при формировании коллектива?

### *Темы рефератов*

1. Система методов управления персоналом организации и их взаимосвязь.
2. Эффективность использования экономических методов в управлении персоналом организации.
3. Организационно-распорядительные методы управления и принятия управленческих решений.
4. Преимущества и условия применения социальных методов в управлении персоналом.
5. Методы управления мотивацией сотрудников организации.
6. Стимулирование труда работников как метод внутреннего побуждения работников к труду.
7. Психологическая совместимость сотрудников и условия ее обеспечения.
8. Роль руководителя в создании морально-психологического климата в коллективе.

### *Задания*

*Задание 1.* Разработайте должностную инструкцию экономиста, используя квалификационную характеристику (приложение Б) и сборник типовых должностных инструкций.

*Задание 2.* Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что ему указали.

Определите, как следует поступать с подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры воздействия;

б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык и настроить отношения на деловой лад;

в) обратиться к коллективу для того, чтобы сослуживцы обратили внимание на неправильное поведение коллеги и применили меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

*Задание 3.* Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частого опоздания на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Прочитав предложенные ниже варианты, определите, как следует начать беседу при встрече:

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребовать объяснений об опозданиях на работу;
- б) извиниться перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваться, объяснить причину своего опоздания и спросить его «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;
- г) отменить беседу и перенести ее на другое время;
- д) принять иное решение.

*Задание 4.* Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой и спрашивает, что делать.

Определите, как следует ответить на звонок:

- а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;
- б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть едет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача»;
- д) примете иное решение.

*Задание 5.* Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва два часа, однако, идя по коридору, Вы видите

трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину.

Рассмотрев предложенные ниже варианты, ответьте, как поведете себя Вы в качестве руководителя подразделения:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы новый начальник цеха (отдела), а также вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник и вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, а затем представитесь и спросите, нет ли у них каких претензий к администрации и только после этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), на сколько сильно они загружены работой, что мешает работать, взяв этих рабочих (работников) «на заметку».

## **Тема 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

### ***План***

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Виды планирования персонала.
3. Методы планирования персонала.
4. Структура подразделов планирования персонала.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. В чем заключаются цели и задачи кадрового планирования?
2. Каковы принципы кадрового планирования?
3. Какие виды основных направлений планирования персонала можно выделить? Охарактеризуйте их.
4. Каковы этапы планирования персонала?
5. Какие виды планирования персонала можно выделить?
6. Какие методы планирования персонала можно отметить? Охарактеризуйте их.
7. Какова структура подразделов планирования персонала?
8. Как можно охарактеризовать планирование состава персонала?
9. Какова характеристика планирования потребности в персонале?

10. Как можно охарактеризовать планирование набора персонала?
11. Как кратко можно охарактеризовать планирование высвобождения персонала?
12. Что означает термин «планирование использования занятости персонала»?
13. Как можно охарактеризовать планирование изменений и развития персонала?
14. Как кратко можно охарактеризовать планирование затрат на персонал?

### *Темы рефератов*

1. Перспективы развития управления персоналом (зарубежный опыт).
2. Управления проектами как элемент планирования персонала.
3. Тайм-менеджмент как инструмент развития фирмы.
4. Обучение персонала как конкурентное преимущество в планировании.
5. Статистическая отчетность 6-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров» и ее характеристика.

### *Задания*

*Задание 1.* Рассчитайте потребность в персонале для производства 250 ед. продукции. Время на изготовление одной детали – 15 мин. Одна смена длится 7,5 ч. Потери, не связанные непосредственно с изготовлением детали (смазка станка, установка заготовки и т. п.), – 20 %. Коэффициент потерь (непроизводственные потери по вине работника) – 1,2.

При решении используйте формулу потребности в кадрах

$$ОПК = \frac{Q_i \cdot t_i}{НРВ \cdot 60} \cdot ПВ ,$$

- где *ОПК* – общая потребность в кадрах;  
*Q<sub>i</sub>* – количество рабочих действий *i* в плановом периоде;  
*t<sub>i</sub>* – затраты времени на единицу продукции *i* в минутах;  
*НРВ* – нормативное (тарифное) рабочее время планового периода в часах;  
*ПВ* – потери времени с учетом перерывов, отпусков и болезни.

**Задание 2.** В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии рассчитайте дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего.

С этой целью выполните следующее:

- составьте баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе (таблица 5), рассчитав те показатели, для которых проставлены данные;
- проанализируйте использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (графы 3–5);
- разработайте мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

**Таблица 5 – Баланс рабочего времени одного сотрудника в год при 40-часовой рабочей неделе**

| Показатели                              | В отчетном году |            | Фактическое выполнение в отчетном году, % | На плановый год |                            |
|---|-----------------|------------|---|-----------------|----------------------------|
|   | по плану        | фактически |   | количество      | в процентах к факту        |
| 1                                       | 2               | 3          | 4<br>(гр. 3 : гр. 2 × 100)                | 5               | 6<br>(гр. 5 : гр. 3 × 100) |
| Календарный фонд времени, дни           | 365             | 365        | 100                                       | 365             | 100                        |
| Количество нерабочих дней, всего        |                 |            |   |                 |                            |
| В том числе:                            |                 |            |   |                 |                            |
| выходных                                | 107             | 107        | 100                                       | 104             |                            |
| праздничных                             | 10              | 10         | 100                                       | 5               |                            |
| Номинальный фонд рабочего времени, дней |                 |            |   |                 |                            |
| Неявки на работу, всего, дней           |                 |            |   |                 |                            |
| В том числе:                            |                 |            |   |                 |                            |
| очередные и дополнительные отпуска      | 18,2            | 19,5       |   |                 |                            |
| учебные отпуска                         | 1,4             | 1,6        |   |                 |                            |
| отпуска по беременности и родам         | 0,8             | 0,8        |   |                 |                            |
| неявки по болезни                       | 6,1             | 6,0        |   |                 |                            |
| прочие неявки, разрешенные законом      | 2,4             | 2,8        |   |                 |                            |
| неявки с разрешения администрации       | 1,2             | 1,0        |   |                 |                            |

## Окончание таблицы 5

| Показатели  | В отчетном году |            | Фактическое выполнение в отчетном году, % | На плановый год |                              |
|---|-----------------|------------|---|-----------------|------------------------------|
|   | по плану        | фактически |   | Количество      | в процентах к факту          |
| 1   | 2               | 3          | 4<br>(гр. 3 : гр. 2 × × 100)              | 5               | 6<br>(гр. 5 : гр. 3 × × 100) |
| целосменные простои (по отчету)   | –               | 0,5        | –   | –               | –                            |
| прогулы (по отчету)   | –               | 0,2        | –   | –               | –                            |
| Полезный фонд рабочего времени, дней  |                 |            |   |                 |                              |
| Номинальная продолжительность рабочего дня, ч   | 8               | 8          | 100                                       | 8               |                              |
| Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, всего, ч  | 0,03            | 0,04       |   |                 |                              |
| В том числе:  |                 |            |   |                 |                              |
| перерывы для кормящих матерей   | 0,01            | 0,01       |   |                 |                              |
| сокращенный рабочий день для подростков   | 0,02            | 0,01       |   |                 |                              |
| внутрисменные простои (по отчету)   | –               | 0,02       | –   | –               | –                            |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч   |                 |            |   |                 |                              |
| Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч   |                 |            |   |                 |                              |
| Примечания:   |                 |            |   |                 |                              |
| 1. Номинальный фонд рабочего времени рассчитывается путем вычитания из календарного фонда времени количества нерабочих дней   |                 |            |   |                 |                              |
| 2. Полезный фонд рабочего времени – это разность между номинальным фондом рабочего времени и количеством дней неявки на работу.   |                 |            |   |                 |                              |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня рассчитывается как разность между номинальной продолжительностью рабочего дня и потерями времени в связи с сокращением длительности рабочего дня. |                 |            |   |                 |                              |
| 4. Полезный фонд рабочего времени – это произведение средней продолжительности дня и полезного фонда рабочего времени.  |                 |            |   |                 |                              |

**Задание 3.** Составьте годовой баланс рабочего времени одного рабочего (по плану и отчету):

- при 36-часовой рабочей неделе;
- при 24-часовой рабочей неделе.

Проанализировать структуру фонда рабочего времени и его использование (методические указания к заданию приведены в приложении В).

**Задание 4.** Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1 000 чел. Предприятие работает по пятидневной рабочей неделе.

В таблице 6 представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в человеко-днях.

**Таблица 6 – Структура ресурсов рабочего времени предприятия**

| Структура ресурсов рабочего времени | Использование ресурсов рабочего времени |                                   |                     |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|---------------------|
|                                     | всего, чел.-дней                        | в среднем на работника, чел.-дней | в процентах к итогу |
| 1                                   | 2                                       | 3                                 | 4                   |
| Праздничные и выходные дни          | 111 000                                 |                                   |                     |
| Неявки на работу, всего             |   |                                   |                     |
| В том числе:                        | 18 000                                  |                                   |                     |
| дни очередного отпуска              |   |                                   |                     |
| отпуска по учебе                    | 3 000                                   |                                   |                     |
| отпуска по беременности и родам     | 36 000                                  |                                   |                     |
| неявки по болезни                   | 5 000                                   |                                   |                     |
| другие неявки, разрешенные законом  | 1 000                                   |                                   |                     |
| неявки с разрешения администрации   | 2 700                                   |                                   |                     |
| прогулы                             | 200                                     |                                   |                     |
| Фактически отработанные дни         |   |                                   |                     |
| Итого                               | 365 000                                 |                                   | 100                 |

Календарный фонд времени работников – это среднесписочное число работников, умноженное на число календарных дней.

Календарный фонд времени работников в данном задании равен 365 000 (1 000 · 365).

Используя данные таблицы, выполните следующее:

- Определите показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию в человеко-днях (гр. 2).
- Рассчитайте использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника (гр. 3).
- Рассчитайте структуру ресурсов рабочего времени в процентах к календарному фонду времени работников (гр. 4).

• Проанализируйте использование ресурсов рабочего времени организации.

Методические указания по выполнению задания приведены в приложении В.

*Задание 5.* На основе данных, приведенных в таблице 7, и ниже-приведенной информации рассчитайте численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Последовательность расчета приведена в методических указаниях к заданию в приложении В.

Таблица 7 – Исходные данные

| Организационно-управленческие виды работ | Количество действий по выполнению вида работ | Время, необходимое для выполнения действия, ч |
|--|--|---|
| Расчет денежной наличности               | 500  | –   |
| Учет доходов (расходов) предприятия      | 3 000  | 0,5   |
| Расчет сводного финансового баланса      | 300  | 3   |

Годовой фонд времени одного сотрудника согласно контракту – 1 920 ч. Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, – 1,3. Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, – 1,12. Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

## **Тема 8. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ**

### ***План***

1. Виды резерва персонала управления.
2. Источники и принципы формирования резерва персонала управления.
3. Порядок и методика формирования резерва.
4. Планирование и организация работы с кадровым резервом.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какое определение можно привести для резерва персонала управления? Каковы его задачи?



2. Какие виды резерва персонала в управлении, а также источники его формирования можно перечислить?
3. Какие этапы формирования резерва кадров управления можно выделить? Охарактеризуйте их.
4. Каковы цели и задачи планирования кадрового резерва?
5. Какие виды работ необходимо предусмотреть в планах работы с кадровым резервом?
6. Каков порядок отбора и зачисления в группу резерва кандидатов?

### ***Темы рефератов***

1. Подготовка резерва на руководящие должности.
2. Экспересс-диагностика личности.
3. Зарубежный опыт формирования резерва персонала.
4. Опыт организации работы с кадровым резервом в Республике Беларусь.

### ***Задания***

*Задание 1.* На примере конкретной организации охарактеризуйте внутренние и внешние источники формирования резерва персонала. Определите, каким из них следует отдать предпочтение.

*Задание 2.* Объясните, какие упущения были допущены в системе работы с персоналом в следующих ситуациях:

- на предприятии подбор кандидатуры на ту или иную руководящую должность начинается в момент возникновения острой необходимости в этом;
- на предприятии не составлен план работы с кадровым резервом.

## **Тема 9. ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА**

### ***План***

1. Понятие деловой карьеры, ее виды, задачи.
2. Этапы планирования карьеры.
3. Организационные основы планирования карьеры.
4. Развитие карьеры работника.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое деловая карьера?
2. Какие виды деловой карьеры можно перечислить? Охарактеризуйте их.
3. Каковы цели и задачи планирования карьеры?
4. Какие этапы планирования карьеры можно назвать?
5. Каковы организационные основы планирования карьеры?
6. Какое определение можно дать понятию «ротация»?
7. Какие условия карьерного роста работника можно выделить?
8. Какие показатели служат основой для развития карьеры работников?
9. Каковы основные этапы развития карьеры работника?

### ***Темы рефератов***

1. Планирование деловой карьеры.
2. Женщина и карьера: формула успеха.
3. Проблемы и особенности карьерного роста молодых специалистов.

### ***Задания***

*Задание 1.* Вы работаете после окончания института в отделе всего несколько месяцев. Вас вызывает начальник и сообщает, что нужно поехать в смежную организацию, где следует наладить производство необходимой Вашей организации продукции.

Однако накануне Вам предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву.

Решите, какой путь самый верный к последующему развитию карьеры.

*Задание 2.* Спланируйте карьеру сотрудника организации (от мастера до заместителя директора по экономике), используя все виды деловой карьеры с разбивкой по годам.

*Задание 3.* Будущий менеджер по персоналу организации заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ними встает вопрос, как построить карьеру.

Постройте карьерограмму возможных путей развития карьеры менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Для выполнения задания используйте методические указания, приведенные в приложении Г.

*Задание 4.* Пройдите тест «Выбор карьерного пути» (приложение Д) и оцените свои возможности карьерного роста.

*Задание 5.* Заполните предлагаемую анкету «Жизненный план» (приложение Е) и разработайте мероприятия по ее реализации.

## **Тема 10. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

### ***План***

1. Цели, задачи и предпосылки развития персонала.
2. Система и последовательность развития персонала.
3. Стратегическое и индивидуальное развитие персонала.
4. Групповое и организационное развитие персонала.
5. Карьероориентированное развитие личности.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Чем обусловлено успешное развитие персонала?
2. Каковы цели обучения?
3. Каковы задачи развития персонала?
4. Какие методы обучения персонала организации можно перечислить?
5. Каковы этапы процесса обучения персонала?
6. Как оцениваются результаты обучения персонала?
7. Какие элементы системы развития персонала можно выделить?
8. Каковы этапы внедрения мероприятий по развитию персонала?

### ***Темы рефератов***

1. Практика совместной работы учебного заведения и кадровой службы организации.
2. Организация производственного обучения в индустриально-развитых странах.
3. Организация обучения персонала – залог успеха работы организации.
4. Системный подход к повышению квалификации персонала.
5. Оценка эффективности обучения персонала.

6. Использование социально-психологических тестов для управления развитием персонала.

### *Задания*

*Задание 1.* При подборе кадров и повышении их квалификации обычно принимают во внимание следующие критерии оценки кандидатов:

- способность принимать решение;
- коммерческую и деловую ориентацию;
- умение работать с цифрами;
- способность к обучению;
- системное мышление.

Определите, какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее, а также какие критерии можно считать основными.

*Задание 2.* Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна и не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Определите следующее:

- существует ли связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора;
- как можно усовершенствовать этот процесс;
- какую информацию следует использовать при наборе сотрудников;
- какая информация из анкеты оказалась лишней.

*Задание 3.* Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу по окончании программы руководители должны получить четкое представле-

ние о своих заданиях, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, а также понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие места службы весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

Определите, с чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы.

Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения.

Рассмотрите и оцените эффективность данной программы.

Определите, какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы.

## **Тема 11. ДИНАМИКА ТРЕБОВАНИЙ К ПЕРСОНАЛУ**

### ***План***

1. Понятие профессиограммы. Приоритетные требования к современному менеджеру.

2. Ответственность персонала. Виды ответственности менеджера. Этическая ответственность и компетентность менеджера.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие требования предъявляются к персоналу организации?
2. Какие примеры взаимосвязи целей организации и требований к исполнителям можно привести?
3. Каким образом можно ранжировать значимость качеств менеджера современной организации?
4. Какое определение можно привести для понятия «профессиограмма»? Какова ее сущность?

### ***Темы рефератов***

1. Роль руководителя в управленческой деятельности.

2. Профессия – консультант.
3. Динамика профессиональных качеств руководителя.
4. Здоровье персонала – залог эффективной работы.
5. Как совместить оценку деловых качеств соискателя и процедуру введения в должность.

### ***Задания***

*Задание 1.* ОАО «Минский часовой завод “Луч”» специализируется на выпуске наручных часов различного оформления. В связи с удачной попыткой выхода на западный рынок, а также расширением внутреннего рынка появилась необходимость увеличения сервисной сети. Перед менеджером по персоналу поставлено задание разработать перечень требований и подобрать работника на замещение должности руководителя службы сервиса по западному региону.

Определите, какие требования к работнику должен сформулировать менеджер по персоналу и какими качествами должен обладать претендент на данную должность.

*Задание 2.* Организации требуется консультант по ряду вопросов экономической политики:

- финансово-кредитная и промышленная политики государства;
- инвестиционная деятельность;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность;
- страховая деятельность и промышленная политика.

Сформулируйте перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики, используя методические рекомендации приложения Ж.

## **Тема 12. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

### ***План***

1. Необходимость оценки персонала и ее цели.
2. Традиционные методы оценки персонала.
3. Современные методы оценки персонала.
4. Особенности критериев и методов оценки руководителей.
5. Сущность аттестации персонала и ее виды.
6. Процесс аттестации и его характеристика.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы цели и задачи деловой оценки персонала?
2. Какие проблемы можно решить с помощью деловой оценки персонала?
3. Какие методы оценки персонала можно перечислить?
4. Как можно охарактеризовать метод оценки персонала по деловым качествам?
5. Какую характеристику метода оценки персонала по результатам деятельности можно привести?
6. Как можно охарактеризовать метод оценки персонала по системе тестов?
7. Какими методами можно оценить результат труда персонала организации?
8. Каковы критерии оценки труда руководителя?
9. Каковы цели и задачи аттестации персонала?
10. Каковы виды аттестации кадров?
11. В чем заключается подготовка к аттестации персонала?
12. В чем состоит работа аттестационной комиссии?
13. Какие решения может принимать аттестационная комиссия по результатам аттестации?
14. Какие нетрадиционные подходы к оценке персонала можно перечислить?

### ***Темы рефератов***

1. Проблемы оценки деятельности подразделений управления персоналом.
2. Тестирование как метод оценки персонала.
3. Проблемы аттестации персонала в организации.
4. Практика проведения аттестации руководителей и специалистов организации.
5. Послевузовская аттестация: новый взгляд на проблему подбора персонала.

### ***Задания***

*Задание 1.* Для оценки личных качеств пройдите тест «Аттестация молодого специалиста» (приложение И).

*Задание 2.* Определите, в чем особенности аттестации экономиста по труду, заместителя директора по производству, руководителя службы управления персоналом.

Обоснуйте выбранный метод аттестации.

## **Тема 13. МОТИВАЦИЯ**

### ***План***

1. Смысл мотивации и ее эволюция.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Мотивирующие и демотивирующие факторы в системе управления персоналом.
5. Материальные потребности как основа мотивации.
6. Система, формы и методы оплаты труда. Премирование труда.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы примеры и сущность первичных и вторичных потребностей?
2. Каковы содержательные теории мотивации?
3. Как можно описать процессуальные теории мотивации?
4. Какое место занимает мотивация в системе функций менеджмента?
5. Какие мотивирующие и демотивирующие факторы в системе управления можно назвать?
6. Какие системы оплаты труда существуют?
7. В чем заключается отличие основных форм оплаты труда?
8. Какие методы оплаты труда персонала организации можно выделить?
9. Как осуществляется премирование труда работников?

### ***Темы рефератов***

1. Мотивация в преуспевающей фирме.
2. Потребности и вознаграждения в современном мире.
3. Мотивация как инструмент управления персоналом.
4. Мотивация инновационного поведения персонала.
5. Повышение мотивации персонала организации.
6. Способы управления собственной мотивацией.
7. Современные системы оплаты труда.
8. Оплата труда в Республике Беларусь: тенденции роста.
9. Лучшая мотивация – внимание руководства.



## ***Задания***

*Задание 1.* Рассмотрите конкретную ситуацию по мотивированию работников мясокомбината (приложение К) и ответьте на приведенные вопросы.

*Задание 2.* Ответьте на вопросы тестов (приложение Л) «Мотивация и успех» и «Потребность в достижении успеха».

## **Тема 14. ТЕХНИКА КАДРОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

### ***План***

1. Система и методы подбора персонала.
2. Техника подбора персонала. Особенности техники подбора управленческой элиты.
3. Внутренние и внешние источники приобретения персонала.
4. Собеседование при приеме на работу.
5. Интервью как инструмент собеседования.
6. Компьютерные системы управления персоналом.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что понимается под кадровым регулированием?
2. Какие этапы подбора персонала можно выделить?
3. Как можно описать процесс сбора информации при подборе персонала?
4. Каковы источники найма персонала?
5. Каковы достоинства и недостатки внутреннего и внешнего наборов персонала?
6. Какие методы используются при подборе персонала?
7. Какие виды отборочного собеседования можно выделить?
8. Как можно описать процесс принятия решений по отбору персонала?
9. Каковы цель, задачи и формы профессиональной и трудовой адаптации?
10. В чем заключается сущность первичной и вторичной адаптации?
11. Какие требования предъявляются к работникам при расстановке персонала?

## **Темы рефератов**

1. Подбор персонала: поиск сотрудников, предварительный отбор.
2. Особенности предварительного отбора персонала.
3. Особенности отбора персонала через сеть «Интернет».
4. Резюме – важнейший источник информации при подборе кадров.
5. Психологическое тестирование при подборе персонала.
6. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала.

## **Задания**

*Задание 1.* Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе предлагается заполнить анкету, причем в графы «Фамилия, имя, отчество», «Пол», «Профессия» обычно данные все вписывают автоматически, а вот над графой «Цель» приходится задуматься.

Сформулируйте цель так, чтобы пройти отбор и заинтересовать собой работодателя.

*Задание 2.* Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

Составьте объявление о текущей вакансии, используя методические рекомендации, изложенные в приложении М.

*Задание 3.* Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалиста запросов.

Определите, каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы. Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (таблица 8).

Таблица 8 – **Ценностные ориентации**

| Ценностные ориентации                                  | Ранг |
|--|------|
| Хорошо зарабатывать                                    |      |
| Получать отпуск в удобное время                        |      |
| Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях |      |
| Работать в дружном, сплоченном коллективе              |      |
| Получить жилье или улучшить жилищные условия           |      |

| Ценностные ориентации  | Ранг |
|--|------|
| Повышать свое профессиональное мастерство                            |      |
| Наиболее полно использовать способности и умения                     |      |
| Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения |      |
| Активно участвовать в управлении производством                       |      |
| Иметь надежное рабочее место   |      |
| Овладеть властью и влиянием (право принимать решения)                |      |
| Продвижение по службе  |      |
| Соответствие интересов на работе и вне ее                            |      |
| Общение с интересными, эрудированными коллегами                      |      |
| Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей      |      |
| Иметь хорошее обеспечение в старости                                 |      |

*Задание 4.* Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Составьте резюме, используя методические рекомендации, изложенные в приложении М.

## **Тема 15. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

### ***План***

1. Природа лидерства. Современные подходы к лидерству.
2. Типы лидеров и их характеристика.
3. Лидерство и власть.
4. Виды власти и их особенности.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что понимается под лидерством в организации?
2. Каковы современные подходы к лидерству?
3. Какую характеристику можно дать типам лидеров в организации?
4. Что понимается под субъектами и объектами власти? Каковы ее ресурсы?

5. Какие основные виды власти можно выделить? Охарактеризуйте их.

### ***Темы рефератов***

1. Лидерство в современном бизнесе.
2. Значимость потенциала лидера в управлении организацией.
3. Стил ь и эффективность труда современного руководителя.
4. Совершенствование ст иля лидерства современного руководителя.
5. Современный руководитель и инновационное образование.
6. Управление персоналом и власть.

### ***Задания***

*Задание 1.* Разработайте модели лидерства на основе описания типов лидерства, которые больше всего подходят:

- для управления людьми в группе при решении творческих и рутинных задач;
- при децентрализованном управлении персоналом (руководство подразделением) в процессе решения задач производственного менеджмента, маркетинга, финансового и инновационного менеджмента.

*Задание 2.* В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

Определите, какой способ управления сотрудниками вы считаете более предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными, как эффективнее решить ту или иную проблему. Поясните свой выбор.

Определите, в чем Вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным.

## **Тема 16. СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА**

### ***План***

1. Понятие, значение и роль ст иля в менеджменте. Системный характер ст иля лидерства.

2. Анализ индивидуальных стилей лидерства. Однофакторный, двух-, четырех- и многофакторный анализ стилей лидерства.
3. Основные факторы формирования стиля. Алгоритм выбора рациональных стилей лидерства. Модели стилей.
4. Система оценок стилей лидерства.
5. Стиль лидерства как критерий развития управления персоналом и предпринимательского менеджмента.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое стиль лидерства?
2. Каковы сходства и различия в стиле и методах руководства?
3. Как можно охарактеризовать авторитарный стиль руководства?
4. Каковы особенности демократического и либерального стилей руководства?
5. Каковы различия в стилях в рамках управленческой решетки ГРИД?
6. Почему стиль руководства, ориентированный на человека, не всегда оказывается эффективным?
7. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?
8. Как можно охарактеризовать поведенческие элементы менеджера?
9. Как можно охарактеризовать поведение менеджера типа 9.1, 1.9, 5.5, 1.1, 9.9?
10. Какую характеристику можно дать дополнительным стилям руководства?

### ***Темы рефератов***

1. Индивидуальный стиль лидерства современного руководителя.
2. Управление людьми и национальная культура.
3. Многофакторные стили управления и их использование.
4. Сравнительная характеристика стилей руководства.
5. Стиль руководства и эффективность деятельности организации.

### ***Задания***

*Задание 1.* Просмотрите видеофильм «Гараж».

Оцените основные и дополнительные стили управления, которых придерживаются главные герои фильма.

*Задание 2.* Определите свой стиль лидерства, пройдя тест «Определение стиля лидерства: ориентация на задачу или на людей» (приложение Н).

## **Тема 17. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

### ***План***

1. Понятие, элементы и значение корпоративной культуры. Критериальные основы поведения персонала.
2. Содержание и типы корпоративной культуры. Уровень развития корпоративной культуры.
3. Методы управления корпоративной культурой.
4. Оценка состояния и эффективности корпоративной культуры.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что понимается под корпоративной культурой? Каково ее значение в современных условиях?
2. В чем состоит отличие корпоративной и организационной культур?
3. Какие основные структурные элементы корпоративной культуры можно перечислить? Охарактеризуйте их.
4. Какие отличительные черты сильной и слабой корпоративной культуры можно выделить?
5. Какие основные типы организационных культур можно отметить? Охарактеризуйте их.
6. Каковы методы формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры?
7. Каковы способы управления корпоративной культурой?
8. Какова взаимосвязь организационной культуры и кадровой политики?

### ***Темы рефератов***

1. Корпоративная культура – основной шаг к успеху организации.
2. Этапы и факторы развития эффективной корпоративной культуры.
3. Методы оценки эффективности корпоративной культуры.
4. Влияние типов корпоративной культуры на особенности трудового поведения.

5. Особенности кадровой политики для разных типов корпоративной культуры.

### ***Задания***

*Задание 1.* Определите особенности кадровой политики и черты «идеального» работника, присущие различным типам организационных культур (культура власти, роли, задачи, личности). Результаты оформите в виде таблицы 9.

Таблица 9 – Особенности кадровой политики для разных типов оргкультур

| Тип организационной культуры | Особенности кадровой политики | Черты «идеального» работника |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Культура власти              |                               |                              |
| Культура роли                |                               |                              |
| Культура задачи              |                               |                              |
| Культура личности            |                               |                              |

*Задание 2.* Один из подчиненных Вам руководителей плохо обращается с персоналом: он груб, нечуток к людям, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Такое поведение отрицательно отражается на работе организации. Вместе с тем данный человек является хорошим специалистом, досконально знающим свое дело, рационально мыслящим, упорным и настойчивым в достижении цели.

Определите, какое решение в отношении данного подчиненного следует принять.

## **Тема 18. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### ***План***

1. Понятие, роль и значение изменений в организации.
2. Основные составляющие организационных изменений. Факторы, влияющие на организационные изменения.
3. Поведение персонала в условиях организационных изменений.
4. Роль кадровой службы в эффективной реализации организационных изменений.
5. Зарубежный опыт в реализации организационных изменений.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. В чем заключаются основные цели изменений в организациях?
2. Какие уровни изменений в организациях можно выделить?
3. На что направлены изменения в сфере управления персоналом организаций в современных условиях?
4. По каким признакам классифицируются изменения в организациях?
5. Какие существуют методы осуществления преобразований?
6. Какие факторы оказывают влияние на организационные изменения?
7. Какие этапы управления организационными изменениями существуют? Охарактеризуйте их.
8. Каковы меры успешного проведения изменений?

### ***Темы рефератов***

1. Предпосылки стратегических преобразований в организациях.
2. Зарубежный опыт управления преобразованиями в организациях.
3. Сопротивление преобразованиям и способы его преодоления.
4. Характеристика типов людей и моделей их поведения в отношении к преобразованиям.
5. Портрет лидера преобразований.

### ***Задания***

*Задание 1.* Проведите ситуационно-ролевую игру «Конфликт на промышленном предприятии в период реконструкции» (приложение П).

Ознакомьтесь с типичными конфликтами, происходящими на промышленных предприятиях в период их реконструкции.

Выявите причины сопротивления изменениям.

Научитесь распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

*Задание 2.* Пройдите повторно тест по курсу «Управление персоналом» (приложение А) и оцените свои знания после изучения дисциплины.



## ***СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ***

**Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Соврем. шк., 2008. – 448 с.

**Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрес-сервис, 2003. – 352 с.

**Управление персоналом организации** : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2008. – 638 с.

### ***Дополнительная***

**Авдеев, В. В.** Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие для вузов / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 543 с.

**Арсеньев, Ю. Н.** Управление персоналом. Модели управления / Ю. Н. Арсеньев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 287 с.

**Аширов, Д. А.** Управление персоналом : учеб. пособие / Д. А. Аширов. – М. : Проспект, 2007. – 432 с.

**Веснин, В. Р.** Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс / В. Р. Веснин. – Электрон. дан. и прогр. – М. : КноРус, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

**Егоршин, А. П.** Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. 720 с.

**Егоршин, А. П.** Управление персоналом [Электронный ресурс] : электронный учеб. / А. П. Егоршин. – Электрон. дан. и прогр. – М. : НИМБ, 2001. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM)

**Глазов, М. М.** Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента : учеб. пособие / М. М. Глазов. – СПб. : Экономика, 2007. – 251 с.

**Кибанов, А. Я.** Основы управления персоналом : учеб. для вузов. – 2-е изд., перераб и доп. – М: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.

**Кибанов, А. Я.** Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 638 с.

**Кочеткова, А. И.** Основы управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М. : Теис, 2000. – 88 с.

**Кудрявцева, Т. В.** Управление персоналом в потребительской кооперации : курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова. – 2-е изд., испр. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 100 с.

**Маслов, В. И.** Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной структуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2003. – 288 с.

**Музыченко, В. В.** Управление персоналом. Лекции : учеб. для вузов / В. В. Музыченко. – М. : Академия, 2003. – 528 с.

**Седегов, Р. С.** Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов, Н. И. Кабушкин, В. Н. Кривцов. – Минск : Техналогия: БГЭУ, 1997. – 178 с.

**Травин, В. В.** Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 272 с.

**Управление персоналом:** курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект : учеб. пособие для вузов / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 431 с.

**Управление персоналом организации :** учеб. пособие для вузов / А. К. Саакян [и др.]. – СПб. : Питер, 2001. – 176 с.

**Управление персоналом организации.** Практикум : учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 296 с.

**Управление персоналом :** учеб.-практ. пособие / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановского. – М. : Приор. – 1999. – 352 с.

### Тест по курсу «Управление персоналом»

На первом практическом занятии студенты дают ответы на тест, включающий основные вопросы разделов курса. Этот же тест студенты проходят и на последнем практическом занятии. Результаты первого теста дают возможность выявить первоначальные знания студентов по данной дисциплине, результаты же второго характеризуют уровень усвоения студентами изученного материала на протяжении всего курса. На последнем занятии студенты сравнивают результаты двух тестов и делают соответствующие выводы.

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из приведенных ниже вариантов:

1. Основной источник развития организации – это:
  - а) информация;
  - б) современные технологии;
  - в) деловые качества сотрудников;
  - г) финансовые ресурсы.
2. Управление персоналом – это:
  - а) реализация потенциала каждого сотрудника;
  - б) принятие рациональных решений;
  - в) обеспечение дисциплины и порядка;
  - г) построение организационной структуры управления.
3. Персонал современной организации – это (два правильных ответа):
  - а) стоимостной фактор производства;
  - б) рабочая сила;
  - в) основа и источник успеха;
  - г) ее кадровый потенциал;
  - д) подчиненные.
4. Человек в современной организации – это:
  - а) исполнитель производственных задач;
  - б) источник ее богатства.

5. Актуальность управления персоналом обусловлена:
- а) высокой стоимостью его подготовки;
  - б) возрастанием роли человека в организации;
  - в) дефицитом квалифицированных специалистов.
6. Основная ориентация организации нового типа – это:
- а) контроль результатов работы;
  - б) установление жестких задач подразделениям;
  - в) рациональное управление персоналом.
7. Глобальная цель управления персоналом заключается:
- а) в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации;
  - б) в совершенствовании работы кадровой службы предприятия.
8. Управление персоналом имеет отношение:
- а) к социально-экономической стороне менеджмента;
  - б) к организационно-технической стороне менеджмента;
  - в) к социально-экономической и организационно-технической сторонам менеджмента одновременно.
9. Кадровый цикл – это:
- а) карьера сотрудника;
  - б) последовательность этапов формирования и развития кадрового потенциала;
  - в) набор механизмов занятия постов (выборов, конкурсов, назначений, выдвижений и ухода в отставку).
10. Цель маркетинга персонала заключаются в следующем:
- а) привлечении высококвалифицированного персонала;
  - б) исследовании условий труда сотрудников;
  - в) создании единой информационной сети менеджмента персонала.
11. Планирование персонала – это:
- а) метод работы с персоналом;
  - б) функция управления персоналом;
  - в) принцип работы с персоналом.

12. Основная цель развития персонала – это:  
а) подготовка сотрудников к групповому управлению;  
б) формирование резерва руководителя;  
в) формирование интеллектуального потенциала и деловой активности сотрудников.

13. Необходимость развития персонала вызвана:  
а) недостаточным образованием;  
б) моральным старением знаний в деловой сфере;  
в) текучестью кадров.

14. Методы развития персонала направлены:  
а) на увеличение знаний, возможностей и поведение персонала;  
б) на мотивацию персонала;  
в) на улучшение удовлетворенности трудом и его оплатой

15. Разнообразие каталогов требований и моделей менеджеров объясняется:  
а) разнообразием управленческих задач и должностей;  
б) особенностями технологий выпускаемых изделий и самих изделий;  
в) спецификами рыночных экономик различных стран.

16. При оценке работы персонала преследуются следующие цели (три правильных ответа):  
а) защита от произвольных решений руководителя;  
б) освобождение от занимаемой должности;  
в) справедливое установление зарплаты;  
г) использование работника по его качествам.

17. В основе подбора персонала лежат (два правильных ответа):  
а) деловые качества кандидатов;  
б) методы оценки персонала;  
в) требования к должности;  
г) системность кадрового регулирования.

18. Тестовые методы подбора персонала используются:  
а) при окончательном отборе;  
б) для проверки квалификации и деловых качеств

19. Автобиография как инструмент оценки кандидата на должность:

а) служит только подтверждением информации о кандидате из других источников;

б) является важным инструментом подбора кадров.

20. Ротация отличается от выдвижения следующим:

а) ротация – это выдвижение на новый пост с переходом в категорию руководителей;

б) ротация – это любое перемещение кадров в отличие от выдвижения, которое означает только вертикальное перемещение;

в) ротация – есть такое назначение сотрудника, при котором либо название должности остается прежним, но меняется место работы, либо меняется должность, но уровень поста остается прежним.

## **Квалификационная характеристика работника по специальности «Экономика и управление на предприятии»**

### *1. Направления деятельности специалиста*

В ходе адаптации специалист должен быть подготовлен для организационной, производственной, планово-экономической, инвестиционно-проектной, мотивационно-контрольной, научно-исследовательской и преподавательской деятельности и области экономики и управления предприятием.

Специалист предназначен, главным образом, для работы на предприятиях различных отраслей с различными формами собственности: энергетики, машино- и приборостроения, транспорта, радиоэлектронной промышленности, связи, химической и полиграфической промышленности, лесного хозяйства, организациях сферы производства товаров и услуг, строительства, строительных материалов, агропромышленного комплекса, потребительской кооперации, а также природопользования, экономической информатики, предпринимательской деятельности в организациях, правового обеспечения предпринимательской деятельности, управления в сфере рекламы и информационной деятельности.

### *2. Общие требования к специалисту*

Специалист должен иметь высокий уровень гуманитарных, социальных, общенаучных, общепрофессиональных и специальных знаний, чтобы после присвоения ему соответствующей квалификации при накоплении практических навыков, успешно осуществлять активную профессиональную деятельность.

Имея фундаментальную научную и практическую подготовку, специалист должен уметь самостоятельно принимать профессиональные решения с учетом их социальных и экологических последствий, непрерывно пополнять свои знания, анализировать исторические и современные проблемы экономической и социальной жизни общества, знать место и роль своей профессиональной деятельности, проблемы и тенденции устойчивого развития.

Специалист должен владеть государственными языками (белорусским, русским) в объеме, необходимом для исполнения своих служебных обязанностей, уметь использовать в профессиональной деятельности как минимум один из иностранных языков, знать основы мировой и отечественной культуры, иметь потребность в постоянном, профессиональном, культурном и физическом самосовершенствовании.

### *3. Требования к знаниям специалиста*

Специалист с квалификацией экономист-менеджер должен знать:

- основы гуманитарных и социальных дисциплин, включая историю Беларуси, философию, культурологию, экономическую теорию, социологию, политологию, основы права, основы психологии и педагогики, этику, белорусский язык, один из иностранных языков на уровне базовой подготовки, физическую культуру, логику, эстетику, религиоведение, права человека, хозяйственное право;
- общенаучные и общепрофессиональные дисциплины, создающие фундамент теоретических знаний в смежных областях, включая высшую математику, основы информатики и вычислительной техники, технологии организации, хранения и обработки данных, производственные технологии, защиту населения и хозяйственных объектов в чрезвычайных ситуациях и радиационную безопасность, статистику, компьютерные информационные технологии, основы маркетинга и основы менеджмента, историю экономических учений, экономическую социологию, ценообразование, микроэкономику, макроэкономику, охрану труда, мировую экономику, прогнозирование и планирование в экономике, основы экологии и экономику природопользования, экономико-математические методы и модели, деньги, кредит, банки, международное право;
- специальные дисциплины, создающие теоретическую базу и практические навыки по специальности, в том числе экономику предприятий отрасли, менеджмент, организацию производства в отрасли, организацию труда, управление персоналом, маркетинг, бухгалтерский учет, анализ и аудит, бухгалтерский учет, анализ и аудит на предприятии отрасли, анализ хозяйственной деятельности, государственные финансы, финансы предприятия отрасли, внешнеэкономическую деятельность, инвестиционное проектирование, стратегический менеджмент, статистику предприятий отрасли, основы энергосбережения;
- дисциплины специализаций, создающие углубленную базу знаний по соответствующей специализации.

### *4. Требования к умениям специалиста*

Специалист с квалификацией экономист-менеджер должен уметь:

- формировать эффективную рабочую группу;
- управлять людьми в подразделении;
- выполнять экономические расчеты по обоснованию управленческих решений;



- осуществлять системный анализ деятельности предприятия и его подразделений;
- исследовать тенденции развития предприятия и осуществлять опережающий контроль его деятельности;
- проводить исследования рынка, разрабатывать рыночные стратегии, включая выбор каналов сбыта и методы продаж, а также оценку конкурентов;
- проводить прикладные социологические исследования на предприятии;
- разрабатывать экономическую и кадровую политику предприятия;
- проводить экономический и управленческий анализ производственной ситуации;
- самостоятельно выполнять работу по подготовке и принятию управленческих решений в условиях риска, быть лидером нововведений;
- использовать методы индивидуальной и групповой работы менеджера.

## Методические указания по выполнению заданий темы 7

### *Методические указания по выполнению задания 3 и 4*

Для определения потребности в персонале необходимо учитывать такой показатель, как фонд рабочего времени, т. е. совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца. Измеряется данный показатель в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях).

Различают календарный, номинальный и полезный фонд рабочего времени.

*Календарный фонд рабочего времени* – это число календарных дней планового или отчетного периода.

*Номинальный фонд рабочего времени* – это календарный фонд рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период.

*Полезный фонд рабочего времени* определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок (невыходов) на работу в днях в том же периоде.

Указанные показатели, необходимые для расчета среднего числа дней и часов работы одного рабочего в год (квартал, месяц), определяются на основе баланса рабочего времени одного работника.

Разработка баланса рабочего времени важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования за счет сокращения простоев, потерь времени как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала.

Трудовым законодательством Республики Беларусь (ст. 112 Трудового кодекса Республики Беларусь) регламентируется продолжительность рабочей недели в часах (40 ч в качестве базового норматива). Однако существуют категории работников, для которых законодательно предусмотрено сокращение продолжительности рабочего времени в неделю. К данной категории относятся следующие группы работников:

- занятые на работах с вредными условиями труда – не более 35 ч;
- в возрасте от 16 до 18 лет – не более 35 ч;
- в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 14 до 15 лет, работающих в период каникул, – не более 23 ч.

Наличие на предприятии таких категорий персонала, а также тех

групп, которые имеют льготы по продолжительности рабочего времени в течение дня (кормящие матери; матери, имеющие детей-инвалидов до 16 лет; лица, осуществляющие уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, и т. п.), приводит к тому, что номинальная продолжительность рабочего дня несколько меньше, чем предусматривается по режиму работы предприятия (например, 7,8 ч вместо 8 ч в день).

### ***Методические указания по выполнению задания 5***

Формульное выражение зависимости для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца приведено ниже:

$$\text{Численность} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \cdot K_{нрв}$$

где  $n$  – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;  
 $m_i$  – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках  $i$ -го вида работ за установленный промежуток времени (например, год);

$t_i$  – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках  $i$ -го вида организационно-управленческих работ;

$T$  – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий принятому в расчетах промежуток календарного времени;

$K_{нрв}$  – коэффициент необходимого распределения времени.

1. Расчет суммарного времени ( $S$ ) выполнения организационно-управленческих работ проводится по формуле

$$S = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени проводится следующим образом:

$$K_{нрв} = \frac{\text{Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы}}{\text{Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников}} \cdot \frac{\text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную}}{\text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную}}$$

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала проводится следующим образом:

$$\text{Численность} = \frac{m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3}{T} \cdot K_{нрв} \cdot K_{нрв}.$$

## *Приложение Г*

### **Методические указания по выполнению задания 3 темы 9 «Построение карьерограммы для менеджера»**

*Карьерограмма* – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного жизненного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

### **Тест «Выбор карьерного пути»**

Закончите предложение, выбрав тот вариант ответа, который вы считаете более правильным.

1. Наилучший способ заставить людей что-либо делать – это:

- а) увеличить им зарплату;
- б) поручить им то, что они считают неосуществимым;
- в) покритиковать их немного;
- г) ставить им палки в колеса.

2. Настоящий руководитель:

- а) по настоящему рискует;
- б) рискует, но осторожно;
- в) делает вид, что рискует, а на самом деле совершает только хорошо продуманные шаги;
- г) делает все назло другим.

3. Лучшие руководители обычно:

- а) действуют решительно (тот, кто стремится к власти, должен пользоваться моментом);
- б) ведут себя подобно зеркалу, позволяя другим отражать свою энергию;
- в) считая подчиненных своими лучшими друзьями, более всего заботятся о демократичности правления.

4. Чтобы научиться руководить, требуется целая жизнь, ведь сложно представить, что кто-нибудь сразу сможет разумно и самостоятельно распоряжаться – это:

- а) печально, но факт;
- б) в общем верно;
- в) я так не считаю.

5. Способ заставить подчиненных трепетать – это:

- а) твердая вера;
- б) холодный расчет;
- в) нелицеприятные факты из их жизни.

6. Опытный руководитель достигает успеха только потому, что полностью сосредоточен на конечном результате – это:

- а) правда;
- б) ложь.

7. Обозначьте правильные утверждения буквой «П», а ложные – «Л»:

- а) хороший руководитель не слушает советов и не подчиняется силе;
- б) руководитель не должен допускать критику своего стиля руководства;
- в) большинство руководителей не замечают характерных для себя ошибок;
- г) на собраниях шеф не должен мямлить или пытаться заставить людей молчать;
- д) обаяние руководителя не зависит от его внешнего облика.

8. Худший из руководителей – это:

- а) я;
- б) тихий, незаметный человек;
- в) тот, кто не внушает доверия.

#### *Ключ к тесту*

Правильные ответы: 1а; 2б; 3в; 4б; 5а; 6а; 8в.

Каждый правильный ответ дает 10 очков. Относительно седьмого вопроса засчитываются только ответы с пометкой «ложно».

Если набрано *60–80 очков*, Вы блестящий руководитель, материально обеспечены, независимы, решительны, но не опрометчивы, заботливы, однако, не зануда. Умеете обнаружить и раскрыть лучшие качества в других. Ваши подчиненные пойдут за Вами «на край света».

Набранные Вами *20–50 очков* говорят о том, Вы сильны и интеллигентны, но одинаково хорошо чувствуете себя и как руководитель, и как подчиненный. Окружающие ценят Ваши оригинальные идеи, и вы частенько и не без оснований обнаруживаете себя в центре событий. Вам не хочется нести ответственность за чужие успехи и неудачи, но уж если пришлось покомандовать, то вы делаете это отлично.

Если у вас *менее 20 очков*, то Вам лучше медленно и в одиночку продвигаться вперед или работать «под началом» тактичного и опытного руководителя. Постоянные столкновения с чужими желаниями и проблемами тяготят и раздражают. Однако Вы надежный подчиненный, но руководить не любите и не умеете.

## **Жизненный план**

### ***Некоторые черты характера и цель жизни в будущем***

1. Каковы Ваши представления о будущем и основная мечта?
2. Как бы Вы изложили сведения о себе человеку, которого не знаете?
3. Друзья написали бы о Вас так же? Что сказали бы о Вас друзья?
4. Каких трех человек Вы бы назвали, которые оказали на Вас наибольшее влияние?
5. Каковы Ваши любимые виды общественной деятельности и хобби?
6. Какие три вещи, которые доставили Вам наибольшее удовольствие за последний месяц можно перечислить?
7. Какие три любимых занятия Вы можете назвать?
8. Какие три своих нелюбимых занятия можете назвать?
9. Как можно кратко охарактеризовать общую цель Вашей жизни?

### ***Влияние внешней среды на Вас как на личность***

1. Какие события, происходящие в мире или ближайшем окружении, волнуют Вас?
2. Какие перемены, происходящие вокруг Вас, могут повлиять на Вашу жизнь?
3. Каковы Ваши основные сильные стороны?
4. Какие свои основные слабые стороны можете назвать?
5. Какие неудачи испытанные в жизни Вы можете вспомнить?
6. Мешают ли Вам эти неудачи в сегодняшней жизни?

### ***Ваши представления о будущем***

1. Как кратко Вы можете описать свою жизнь через пять лет?
2. Какой Вы бы хотели видеть свою жизнь через год?

### ***Где Вы хотите оказаться?***

Делая выбор в этом разделе, будьте конкретны. Перед Вами измеримые цели, которые позволят Вам достичь целей, связанных с жизнью и работой:

- духовная сфера:
  - через пять лет;
  - на следующий год;
- карьера (положение):
  - через пять лет;
  - на следующий год;
- семья:
  - через пять лет;
  - на следующий год;
- здоровье (занятия каким-либо спортом):
  - через пять лет;
  - на следующий год;
- финансовое положение:
  - через пять лет;
  - на следующий год;
- досуг (развлечения, хобби, отпуск):
  - через пять лет;
  - на следующий год;
- прочее:
  - через пять лет;
  - на следующий год.

### ***Реализация жизненного плана***

1. Опишите, как Вы собираетесь достичь цели.
2. Назовите четыре мероприятия, которые Вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где Вам хотелось бы быть на следующий год и через пять лет:
3. Назовите четыре вещи, которые мешают Вам на пути продвижения к цели.
4. Подумайте, чья помощь Вам нужна, чтобы полностью использовать свой потенциал и оказаться там, где хотелось бы быть через пять лет.



## Методические указания по выполнению задания 2 темы 11

Формулировка требований к кандидату производится в соответствии с перечнем, приведенным в левой части таблицы.

В правой части таблицы приведены результаты решения ситуации.

### Перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики

| Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности   | Степень важности:<br>1 – очень важно<br>2 – важно<br>3 – желательно |   |   | Примечание |
|--|---|---|---|------------|
|  | 1   | 2 | 3 |            |
| Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)  |   |   |   |            |
| Специальность – высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»                                  |   |   |   |            |
| Высшее профессиональное образование по направлению высшего профессионального образования «Экономика» или по специальности: теоретическая экономика |   |   |   |            |
| финансы и кредит   |   |   |   |            |
| мировая экономика  |   |   |   |            |
| национальная экономика   |   |   |   |            |
| экономика и управление на предприятии  |   |   |   |            |
| Наличие ученой степени   |   |   |   |            |
| Дополнительное высшее образование  |   |   |   |            |
| Специальная подготовка (главные направления): государственное регулирование рыночной экономикой  |   |   |   |            |
| развитие предпринимательства   |   |   |   |            |
| финансы и кредит   |   |   |   |            |
| региональное управление социально-экономическими процессами  |   |   |   |            |
| Владение иностранным языком  |   |   |   |            |
| Опыт работы кандидата по специальности   |   |   |   |            |
| Профессиональный опыт по направлению высшего профессионального образования «Экономика» не менее трех лет   |   |   |   |            |
| Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях  |   |   |   |            |
| Личностные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)  |   |   |   |            |
| Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)  |   |   |   |            |

# Окончание таблицы

| Примерный перечень требований<br>к кандидату на замещение вакантной<br>государственной должности   | Степень важности:<br>1 – очень важно<br>2 – важно<br>3 – желательно |   |   | Приме-<br>чание |
|--|---|---|---|-----------------|
|  | 1   | 2 | 3 |                 |
| Работа с документами:  |   |   |   |                 |
| умение самостоятельно дать письменное заключение   |   |   |   |                 |
| умение составить методические рекомендации   |   |   |   |                 |
| знание основ делопроизводства  |   |   |   |                 |
| Общение с посетителями   |   |   |   |                 |
| Умение вести переговоры (определить трудность или<br>значение переговоров)                         |   |   |   |                 |
| Умение принимать самостоятельные решения<br>(подход к решению сложных задач)                       |   |   |   |                 |
| Организаторские способности, в частности при<br>организации трудовой деятельности на рабочем месте |   |   |   |                 |

### Тест «Аттестация молодого специалиста»

Протестируйте молодого специалиста либо студента.

Будет предложено 33 вопроса, группирующиеся в 5 групп навыков с максимальным числом очков по каждой группе – 20, итого 100 очков. Каждый вопрос – это утверждение о Вашем работнике, оцениваемое некоторым числом очков, на основе которого Вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (по вашему усмотрению). Полученные данные прокомментируйте по отдельным группам навыков и в целом. Количество набранных баллов и их сравнительный анализ позволят судить об основных группах качеств молодого специалиста (студента).

#### *Коммуникационные навыки:*

- пишет так, что каждый может его понять – 3,9;
- написанные им работы редко требуют переделки – 3,6;
- выступления всегда тщательно обдуманы – 2,8;
- рабочие записи всегда правильны и точны – 2,7;
- умеет всегда подчеркивать основное; «не утопает» в подробностях – 2,5;
- умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе – 2,3;
- умеет давать объяснения – 2,2.

#### *Взаимоотношения:*

- терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он – 4,5;
- хорошо ладит со всеми типами людей – 4,4;
- уважает суждения и способности других людей – 3,9;
- готов принять совет – 3,6;
- прислушивается к чужой точке зрения – 3,6.

#### *Мотивация:*

- готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость – 4,6;
- отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи – 3,7;
- если выдается свободное время, активно ищет работу – 3,1;
- часто выполняет работу «сверх нормы» – 3,1;
- не бросает работу, пока она не сделана – 2,8;
- стремится выполнить задание полностью, без недоделок – 2,7.

*Специальные навыки:*

- предпочитает вести подопечных, а не понукать ими – 3,6;
- умеет организовывать работу других – 3,6;
- тратит время на чтение специальной литературы – 3,1;
- требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением – 2,9;
- умеет применять на практике свои теоретические познания – 2,4;
- умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы – 2,4;
- умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части – 2,0.

*Самостоятельность:*

- не выбивается из колеи при неожиданностях в работе – 3,8;
- не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т. д. – 3,8;
- не избегает решений и не колеблется при их принятии – 2,5;
- решает проблемы сам, не просит об этом других – 2,2;
- замечания и несерьезные упреки переносит легко – 2,2;
- не боится задавать вопросы – 2,1;
- опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно – 1,9;
- готов признать ошибку, если и в самом деле допустил ее – 1,5.

### **Мотивирование работников мясокомбината**

Когда П. Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «N-ский мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области, а объем этих продаж увеличивался на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они путают упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляют в исходную продукцию не те добавки, плохо перемешивают состав колбас и сосисок. Также были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, работники делали в течение 8 часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательность работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили внести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не руководство проверяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило работников к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна бригада даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше.

Бригада также взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии, и за улучшения в производственном процессе. В итоге это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями

их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов и другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые 6 месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники оценивались следующим образом:

- по вкладу в групповую работу;
- по степени взаимодействия с членами группы;
- по отношению к групповой работе как таковой;
- по дисциплине посещения работы
- по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, бюджету, измерению качества и обновления. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы теперь стало частью работы каждого члена группы.

Директор П. Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего от них ожидают, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они ставят перед собой, и системой вознаграждений.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, «кто я такой и что представляет моя работа», т. е. работа каждого заключается в

создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым сотрудником служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом, и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии А. Маслоу?

2. Как объясняется успех политики использования мотивационной теории ожидания?

3. Желали бы Вы работать на данном мясокомбинате? Обоснуйте Ваш ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Как можно охарактеризовать существующую на комбинате систему вознаграждения?

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в организациях других отраслей, в том числе нематериального производства?

## Тесты, определяющие уровень мотивации

### Тест А «Мотивация к успеху»

В данном тесте предложено 41 утверждение, на каждое из которых следует ответить «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.

16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. Я честолобив.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолобив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.



27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

### ***Тест В «Потребность в достижении успеха»***

В данном тесте предложены 22 утверждения, на каждое из которых ответьте «да» или «нет».

1. Думаю, что успех в жизни скорее зависит от случая, чем от расчета.

2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.

3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.

4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.

5. По моему мнению, большинство людей живут далекими, а не близкими целями.

6. В жизни у меня было больше успеха, чем неудач.

7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.

8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.

9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.

10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

### ***Ключи и результаты тестов***

#### ***Ключ к тесту А «Мотивация к успеху»***

Вы получили по 1 баллу за ответы «да» на следующие вопросы:

2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по одному баллу за ответы «нет» на вопросы:

6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

*От 1 до 10 баллов* – низкая мотивация к успеху.

*От 11 до 16 баллов* – средний уровень мотивации.

*От 17 до 20 баллов* – умеренно высокий уровень мотивации.

*Свыше 21 балла* – высокий уровень мотивации к успеху.

#### ***Ключ к тесту В «Потребность в достижении успеха»***

Каждый из ответов «да» и «нет», совпадающих с ключевыми, оценивается в 1 балл. Если ответ не совпадает с ключевым – балл не присваивается. Сравните свои ответы с ключом теста и определите сумму баллов, затем обратитесь к таблице.

Ответы «да» на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответы «нет» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

### Оценка результатов теста

|              | Уровень мотивации достижения успеха |              |                 |
|--------------|-------------------------------------|--------------|-----------------|
|              | Низкий                              | Средний      | Высокий         |
| Сумма баллов | До 11 баллов                        | 12–15 баллов | Свыше 15 баллов |

Если у вас *высокий уровень мотивации* достижения успеха, т. е. вы отличаетесь сильным стремлением к успеху, то при достаточно большой активности, упорстве и настойчивости вы сможете стать хорошим предпринимателем. Как правило, по мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

*При среднем уровне мотивации* достижения успеха необходимо немного активизировать себя. Если хотите быть преуспевающим, работайте над собой; вырабатывайте в себе уверенность и целеустремленность!

В случае, когда полученные результаты соответствуют *низкому уровню* стремления к успеху, профессия бизнесмена окажется для вас трудной. Однако и в этом случае нет оснований отчаиваться. Постарайтесь увлечься другими. Чем больше интереса вы к нему проявите, тем больше у вас появится шансов достичь профессионального мастерства и, следовательно, успеха.

## Методические указания по выполнению заданий темы 14

### Методические указания по выполнению задания 2

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать, изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Телефон, факс для передачи резюме.

*Текст объявления о текущей вакансии может выглядеть следующим образом:*

Должность: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Организация: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Обязанности: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Требования: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Условия труда: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Обращаться по телефону 370 00 08. Факс 370 00 07.

### Методические указания по выполнению задания 4

Резюме – информация о себе, представляемая работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т. е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме представлена в таблице, приведенной ниже.

### Примерная форма для составления резюме

|  |  |
|--|--|
| Фамилия, имя, отчество, адрес, телефон                             |  |
| Личные сведения  | Возраст<br>Семейное положение  |
| Цель   | Опишите, на какую должность Вы претендуете, Ваши пожелания по поводу будущей работы  |
| Образование (в обратном хронологическом порядке)                   | 19__–19__ гг. Укажите год выпуска, название организации, факультет, основные изучаемые дисциплины. Также укажите сведения о любом дополнительном образовании             |
| Опыт работы (в обратном хронологическом порядке)                   | 19__–19__ гг. Укажите название организации, должность, основные обязанности. Также представьте сведения о том, какими иностранными языками Вы владеете и на каком уровне |
| Навыки работы на компьютере<br>Дополнительные сведения<br>Интересы | Укажите, какими знаниями программного обеспечения Вы владеете, есть ли у Вас водительские права, какую общественную деятельность Вы ведете                               |

**Тест «Определение стиля лидерства:  
ориентация на задачу или людей»**

Ниже перечислены элементы поведения руководителя и варианты частоты их применения:

*В* – всегда, *Ч* – часто, *И* – иногда, *Р* – редко, *Н* – никогда.

Отметьте вариант ответа, наиболее соответствующий Вашему поведению в каждой ситуации.

1. Предпочитаю действовать как представитель группы.
2. Поощряю сверхурочную работу.
3. Предпочитаю давать людям полную свободу при выполнении работы.
4. Поощряю использование стандартных процедур.
5. Разрешаю сотрудникам действовать по их усмотрению.
6. Поощряю победителей.
7. Предпочитаю говорить от имени группы.
8. Предпочитаю стимулировать людей прилагать дополнительные усилия.
9. Предпочитаю проверять свои идеи в группе.
10. Позволяю сотрудникам делать свою работу так, как они считают нужным.
11. Готов напряженно работать, чтобы получить повышение в должности.
12. Терпеливо воспринимаю отсрочки и колебания.
13. В присутствии посторонних предпочитаю говорить от имени группы.
14. Предпочитаю работать в ускоренном темпе.
15. Предпочитаю давать сотрудникам свободу действий.
16. Предпочитаю улаживать возникшие в группе конфликты.
17. Вникаю во все детали.
18. Предпочитаю представлять группу на общих собраниях.
19. Неохотно представляю сотрудникам свободу действий.
20. Предпочитаю решать сам, что и как должно быть сделано.
21. Предпочитаю подгонять сотрудников, чтобы повысить их производительность.
22. Могу передать некоторым сотрудникам часть своих полномочий.
23. Обычно происходит так, как я и предвидел.
24. Допускаю высокую степень инициативы.
25. Предпочитаю ставить сотрудникам конкретные задачи.

26. Готов к введению перемен.
27. Указываю сотрудникам на необходимость работать больше.
28. Считаю, что члены группы выберут правильное решение.
29. Предпочитаю составлять графики выполнения работ.
30. Отказываюсь объяснять свои действия.
31. Убеждаю других, что мои идеи – на пользу дела.
32. Позволяю группе работать в ее собственном темпе.
33. Подталкиваю группу на достижение новых, повышенных результатов.
34. Предпочитаю работать, не советуясь с группой.
35. Указываю группе на необходимость соблюдения правил и распоряжений.

*Подведение итогов:*

1. Обведите кружком номера 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 перед номерами, обведенными кружком, если Вы отмечали буквы Р (редко) или Н (никогда).
3. Перед номерами, не обведенными кружком, также поставьте цифру 1, если Вы отмечали буквы В (всегда) и Ч (часто).
4. Обведите кружком цифры 1, поставленные Вами перед номерами 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Сосчитайте количество цифр 1, обведенных кружком. Полученная сумма – Ваш показатель заботы о людях. Занесите его в свободное место рядом с буквой Л (люди) в конце вопросника.
6. Сосчитайте количество цифр 1, не обведенных кружком. Полученная сумма – Ваш показатель концентрации на задаче. Занесите его в свободное место рядом с буквой З (задача) в конце вопросника.

### **Ситуационно-ролевая игра «Конфликт на промышленном предприятии»**

*Цель игры:* ознакомить студентов с типичными конфликтами, происходящими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, выявить причины сопротивления изменениям, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты для их решения.

#### *Постановка задания*

Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- заменить устаревшее оборудование на новое;
- сократить число работников примерно в два раза;
- повысить квалификацию оставшихся работников;
- найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100–150 чел. Все работники подразделяются на следующие категории (разумеется, деление достаточно условно, и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

- административно-управленческий аппарат;
- работники предпенсионного возраста;
- женщины, имеющие малолетних детей;
- все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия. В игре могут участвовать от 10 до 30 чел.

#### *Участники игры:*

- генеральный директор предприятия;
- технический директор;
- менеджер по финансам;
- управляющий персоналом;
- председатель профсоюзного комитета;
- представители всех категорий работников;
- группа экспертов.



### *Ситуация:*

Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

Менеджер по финансам видит выход из ситуации в привлечении дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

### *Разбор проведенной игры*

Эксперты высказываются по проблеме реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Далее следует общее обсуждение проблемы.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Пояснительная записка.....   | 3  |
| Примерный тематический план.....   | 5  |
| Планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, литература, темы рефератов, задания, деловые игры, тесты..... | 6  |
| Тема 1. Основные понятия в управлении персоналом .....   | 7  |
| Тема 2. Концептуальные основы управления персоналом организации .....  | 9  |
| Тема 3. Структура персонала.....   | 10 |
| Тема 4. Законы, закономерности, принципы управления персоналом. Кадровый потенциал организации .....               | 12 |
| Тема 5. Стратегическое управление персоналом.....  | 14 |
| Тема 6. Методы управления персоналом .....   | 16 |
| Тема 7. Планирование персонала .....   | 20 |
| Тема 8. Формирование резерва персонала управления.....   | 25 |
| Тема 9. Деловая карьера.....   | 26 |
| Тема 10. Развитие персонала .....  | 28 |
| Тема 11. Динамика требований к персоналу.....  | 30 |
| Тема 12. Методы оценки персонала.....  | 31 |
| Тема 13. Мотивация.....  | 32 |
| Тема 14. Техника кадрового регулирования персонала .....   | 34 |
| Тема 15. Лидерство в управлении персоналом.....  | 36 |
| Тема 16. Стил ь лидерства.....   | 37 |
| Тема 17. Корпоративная культура.....   | 39 |
| Тема 18. Управление персоналом в условиях изменений.....   | 40 |
| Список рекомендуемой литературы .....  | 42 |
| Приложения.....  | 44 |

Учебное издание

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Практикум**

**для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент  
(по направлениям)»**

Авторы-составители:

**Кудрявцева** Татьяна Викторовна

**Анисимова** Наталья Витальевна

**Богуш** Алла Ивановна

Редактор О. В. Ивановская

Технический редактор И. А. Козлова

Компьютерная верстка Д. А. Петренко

Подписано в печать 12.06.12. Бумага типографская № 1.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 4,7. Тираж 130 экз.

Заказ №

Учреждение образования

«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

ЛИ № 02330/00494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования

«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра менеджмента

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Практикум  
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент  
(по направлениям)»**

Гомель 2012